

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SISTEM MERIT DALAM MANAJEMEN APARATUR SIPIL NEGARA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA BINJAI

Disusun Oleh:

NAMA : REZA PIRGIANTA GINTING
NPM : 2242021091
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN PEMBANGUNAN DAERAH

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P)



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN**

TAHUN 2024

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN

Nama : Reza Pirgianta Ginting
NIM : 2242021091
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Pembangunan Daerah
Judul Tesis : Implementasi Kebijakan Sistem Merit Dalam
Manajemen Aparatur Sipil Negara Di Lingkungan
Pemerintah Kota Binjai

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing I



Prof. Dr. Nurliah Nurdin, M.A.

Pembimbing II



Dr. Bambang Giyanto, SH., M.Pd

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : REZA PIRGIANTA GINTING
NIM : 2242021091
Jurusan : ADMINISTRASI PUBLIK
Program Studi : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
Konsentrasi : MANAJEMEN PEMBANGUNAN DAERAH
Judul Tesis : IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SISTEM MERIT
DALAM MANAJEMEN APARATUR SIPIL
NEGARA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH
KOTA BINJAI

Telah mempertahankan tesis dihadapan panitia penguji tesis Program Magister
Terapan Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta,
Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari : Rabu
Tanggal : 22 Mei 2024
Pukul : 13.00 s.d. selesai

TELAH DINYATAKAN LULUS PENGUJI TESIS:

Ketua Sidang : Dr. Asropi, M. Si.
Sekretris : Prof. Dr. Luki Karunia, MA :
Anggota : Ratri Istania , S.IP., MA., Ph.D :
Pembimbing 1 : Prof. Dr. Nurliah Nurdin, M.A. :
Pembimbing 2 : Dr. Bambang Giyanto, SH., M.Pd :



LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Reza Pirgianta Ginting
Npm : 2242021091
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Pembangunan Daerah

Dengan ini saya menyatakan bahwa hasil penelitian tesis yang telah saya buat dengan judul “Implementasi Kebijakan Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara Di Lingkungan Pemerintah Kota Binjai” merupakan hasil karya saya sendiri dan sepenuhnya orisinal. Tesis ini bukan merupakan hasil penelitian yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik tertentu di Universitas atau Institusi lainnya. Apabila di kemudian hari terungkap bahwa tesis ini melanggar hak kekayaan intelektual orang lain atau melibatkan tindakan plagiarisme, saya siap bertanggung jawab dan menerima konsekuensi yang sesuai dengan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 27 Mei 2024

Yang membuat pernyataan,



Reza Pirgianta Ginting

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan penyusunan tugas akhir berupa Tesis yang berjudul **“Implementasi Kebijakan Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara Di Lingkungan Pemerintah Kota Binjai”**. Penulisan Tesis ini dimaksudkan untuk dapat memberikan kontribusi dalam mengembangkan ilmu terapan administrasi publik, khususnya terkait dengan manajemen ASN yang berbasis sistem merit pada pemerintah daerah.

Peneliti menyadari bahwa Tesis ini dapat diselesaikan karena dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung, khususnya kepada Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, M.A. Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta sekaligus Pembimbing I dan Bapak Dr. Bambang Giyanto, SH., M.Pd selaku Sekretaris Program Studi Magister Administrasi Pembangunan Negara sekaligus Pembimbing II, yang dengan sabar, pengertian dan penuh dedikasi memberikan arahan dan bimbingan kepada peneliti dalam penyusunan Tesis ini. Selain itu peneliti juga mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ketua Prodi Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara sekaligus Ketua Tim Penguji Bapak Dr. Asropi, M.Si, Sekretaris Tim Penguji Bapak Prof. Dr. R. Luki Karunia, M.A dan Anggota Tim Penguji ibu Ratri Istanina, S.IP., MA., Ph.D yang telah memberikan masukan dan pertanyaan yang membangun kepada peneliti dalam menyempurnakan penyusunan Tesis ini.
2. Pemerintah Kota Binjai, khususnya Bapak Walikota Binjai, Drs. H. Amir Hamzah, M.AP. Sekretaris Daerah Kota Binjai, Bapak Irwansyah Nasution, S.Sos dan Kepala BKPSDM Kota Binjai Bapak Rahmad Fauzi Salim, S.H., M.AP. yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk menempuh pendidikan tinggi Strata 2 dan juga sudah membantu penelitian dan penyusunan Tesis ini.
3. Bapak dan Ibu Dosen Program studi Magister Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah mengajarkan dan mentransfer Ilmu dan pengetahuan yang berharga selama masa perkuliahan.
4. Orang tua peneliti, Mamak Sri Meriah Br Sebayang dan Bapak Thomas Ginting, BE. Yang senantiasa mendukung, mendoakan dan menginspirasi penulis untuk terus berkarya.
5. Pacar tercinta Kartiana Natalia Sebayang, S.Sos., M.Sos telah menjadi support system, memberikan motivasi dan penyemangat bagi peneliti.
6. Para Key Informan Bapak Kamsah Pandia, S.Sos, Bapak Ibrahim, ST, Bapak Ahmad Mahdi Harahap S.IP, Bapak Marasonang Lubis, S.Sos, Bapak Juanda

Sukma, S.T., M. Tr.A.P, Bapak Ryan Rizky Arifin Harahap, S.IP, Bapak Muhammad Firdaus Sinulingga, S.T, Bapak Marusaha Marpaung, S.Kom, Bapak Tomoyud Sontosaro Waruwu, S.Kom , Bapak Indra Aditiya, ST yang sudah bersedia terlibat dalam penelitian ini.

7. Seluruh rekan kerja peneliti di BKPSDM Kota Binjai dan rekan-rekan program Magister Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta khususnya konsentrasi Manajemen Pembangunan Daerah Angkatan 2022.
8. Terakhir, seluruh pihak yang sudah terlibat membantu peneliti yang tidak bisa disebutkan satu persatu, semoga Tuhan Yang Maha Esa memberikan balasan yang setimpal atas doa dan segala bantuan,

Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan Tesis ini masih terdapat kekurangan, oleh karena itu peneliti memberikan ruang untuk kritik dan saran yang membangun guna menyempurnakan Tesis ini. Peneliti berharap, hasil dari penelitian ini dapat menambah wawasan dan memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan Pemerintah Daerah dalam menyusun kebijakan, khususnya yang berkaitan dengan sistem merit.

Jakarta, 20 April 2024

Peneliti,



Reza Pirgianta Ginting

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

ABSTRAK

Implementasi Kebijakan Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara Di Lingkungan Pemerintah Kota Binjai

Reza Ginting, Nurliah Nurdin, Bambang Giyanto.

2242021091@stialan.ac.id

Politeknik STIA LAN Jakarta

Kota Binjai telah menerapkan sistem merit dalam manajemen pegawai dan pelaksanaan tugas-tugas administratif sesuai amanat undang-undang yang berlaku. Namun, capaian dalam penerapan sistem ini masih menunjukkan stagnansi. Meskipun telah ada upaya yang dilakukan untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip meritokrasi, terdapat tantangan dalam mencapai kemajuan yang signifikan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi sistem merit dalam manajemen aparatur di lingkungan pemerintah Kota Binjai. Berdasarkan teori Charles O Jones tentang implementasi kebijakan publik, penelitian ini mengevaluasi tiga variabel utama, yaitu organisasi, interpretasi, dan aplikasi. Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. teknik pengambilan data dengan wawancara, telaah dokumen, dan observasi lapangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang kuat dan proaktif sangat penting dalam memastikan kesuksesan implementasi kebijakan sistem merit. Koordinasi antar organisasi, meskipun penting, masih menghadapi tantangan yang perlu diperbaiki, terutama terkait perubahan struktural dan penyesuaian tugas dan tanggung jawab. Struktur organisasi yang fleksibel dan responsif diperlukan untuk memfasilitasi implementasi kebijakan dengan lebih lancar. Selain itu, terdapat tujuh variabel lain yang memerlukan perbaikan untuk optimalisasi implementasi sistem merit, termasuk kapasitas sumber daya, ancaman kepentingan, komunikasi, evaluasi kinerja, dan respons terhadap perubahan. Berdasarkan temuan ini, disarankan agar dilakukan perbaikan dalam hal koordinasi antar organisasi, penyesuaian struktur organisasi, pengembangan kapasitas sumber daya, penguatan pengawasan terhadap ancaman kepentingan, perbaikan komunikasi, peningkatan evaluasi kinerja, dan pengembangan respons terhadap perubahan.

Kata Kunci: Sistem merit, Manajemen, ASN, Kota Binjai.

ABSTRACT

Implementation of the Merit System Policy in the Management of State Civil Apparatus within the Binjai City Government

Reza Ginting, Nurliah Nurdin, Bambang Giyanto.

2242021091@stialan.ac.id

Politeknik STIA LAN Jakarta

Binjai City has implemented a merit system in employee management and the implementation of administrative tasks in accordance with the mandate of applicable law. However, achievements in implementing this system still show stagnation. Although there have been efforts made to implement the principles of meritocracy, there are challenges in achieving significant progress. This research aims to analyze the implementation of the merit system in apparatus management within the Binjai City government. Based on Charles O Jones' theory about public policy implementation, this research evaluates three main variables, namely organization, interpretation, and application. This research uses descriptive research using a qualitative approach. data collection techniques using interviews, document review, and field observation. The research results show that strong and proactive leadership is very important in ensuring the successful implementation of merit system policies. Inter-organizational coordination, although important, still faces challenges that need to be improved, especially regarding structural changes and adjustments to duties and responsibilities. A flexible and responsive organizational structure is needed to facilitate smoother policy implementation. Apart from that, there are seven other variables that require improvement to optimize the implementation of the merit system, including resource capacity, interest threats, communication, performance evaluation, and response to change. Based on these findings, it is recommended that improvements be made in terms of coordination between organizations, adjusting organizational structures, developing resource capacity, strengthening supervision of interest threats, improving communication, increasing performance evaluation, and developing responses to change.

Keywords: Merit system, Management, Civil Servants, Binjai City.

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	13
C. Rumusan Permasalahan.....	14
D. Tujuan Penelitian	15
E. Manfaat Penelitian	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	17
A. Peneltian Terdahulu.....	17
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis	31
C. Kerangka Berpikir	61
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	64
A. Metode Penelitian.....	64
B. Teknik Pengumpulan Data	65
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	69
D. Lokus Penelitian.....	70
E. Prosedur Validasi Data.....	71
F. Instrumen Penelitian.....	71
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	73
A. Gambaran Umum Pemerintah Kota Binjai.....	73
1. Kondisi Umum Kepegawaian Pemerintah Kota Binjai	73

2. Kondisi Anggaran dan Realisasi Pendanaan BKPSDM Kota Binjai.....	77
3. Penilaian Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara.....	79
B. Hasil dan Analisis Penelitian.....	84
1. Organisasi	86
2. Interpretasi	105
3. Aplikasi.....	119
4. Strategi Agar Sistem Merit Berjalan Optimal	134
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	137
A. Simpulan	137
B. Saran.....	140
DAFTAR PUSTAKA.....	143
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1. Nilai Tingkat Penerapan Sistem Merit.....	5
Tabel 1. 2. Nilai Penerapan Sistem Merit Kota Binjai.....	9
Tabel 1. 3. Nilai Sistem Merit Kota Binjai Tahun 2022 Per Aspek	10
Tabel 2. 1. Penelitian Terdahulu	27
Tabel 2. 2. Variabel dan Sub Variabel Dalam Teori Charles O. Jones.....	58
Tabel 3. 1. Daftar Key Informan.....	66
Tabel 3. 2. Daftar Key Informan Tambahan	68
Tabel 4. 1. Komposisi ASN Pemko Binjai Berdasarkan Kepangkatan	74
Tabel 4. 2. Komposisi ASN Pemko Binjai Berdasarkan Tingkat Pendidikan	76
Tabel 4. 3. Realisasi Anggaran BKPSDM Kota Binjai Tahun 2020-2023.....	78
Tabel 4. 4. Hasil Penilaian KASN Terhadap Aspek Pengembangan Karir dan Aspek Penilaian Kinerja.....	80
Tabel 4. 5. Key informan dan waktu wawancara.....	85

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1. Indeks Efektivitas Pemerintah ASEAN Tahun 2021	2
Gambar 1. 2. Tingkat Penerapan Sistem Merit di Instansi Pemerintah Tahun 2022	6
Gambar 1. 3. Capaian penerapan sistem merit wilayah Provinsi Sumatera Utara Tahun 2022	8
Gambar 2. 1. Konsep Sistem Merit	43
Gambar 2. 2. Model Implementasi Kebijakan Grindel	49
Gambar 2. 3. Model Implementasi Kebijakan George III Edward	51
Gambar 2. 4. Model Implementasi Kebijakan Charles O Jones	57
Gambar 2. 5. Kerangka Berpikir	63
Gambar 3. 1. Komponen Analisis Data Model	70
Gambar 4. 1. Komposisi ASN Pemko Binjai Berdasarkan Kepangkatan	75
Gambar 4. 2. Komposisi ASN Pemko Binjai Berdasarkan Tingkat Pendidikan	77
Gambar 4. 3. Grafik Penilaian Sistem Merit Serta Target Selanjutnya	79
Gambar 4. 4. Rapat Tim Percepatan Implementasi Sistem Merit	99
Gambar 4. 5. Daftar Hadir Rapat BKPSDM	99
Gambar 4. 6. Diklat Dilakukan Secara Daring	104
Gambar 4. 7. Data Absensi Peserta Diklat melalui	104
Gambar 4. 8. Rapat Antar Organisasi Mengenai Sistem Merit	117
Gambar 4. 9. Daftar Hadir Rapat Antar Organisasi	118

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	:	Surat Pemohonan Penelitian
Lampiran 2	:	Surat Rekomendasi Penelitian
Lampiran 3	:	Surat Izin Penelitian
Lampiran 4	:	Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian
Lampiran 5	:	Pedoman Wawancara
Lampiran 6	:	Pedoman Observasi
Lampiran 7	:	Pedoman Telaah Dokumen
Lampiran 8	:	Transkrip Sebagian Wawancara
Lampiran 9	:	LOA Publikasi
Lampiran 10	:	Daftar Riwayat Hidup



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

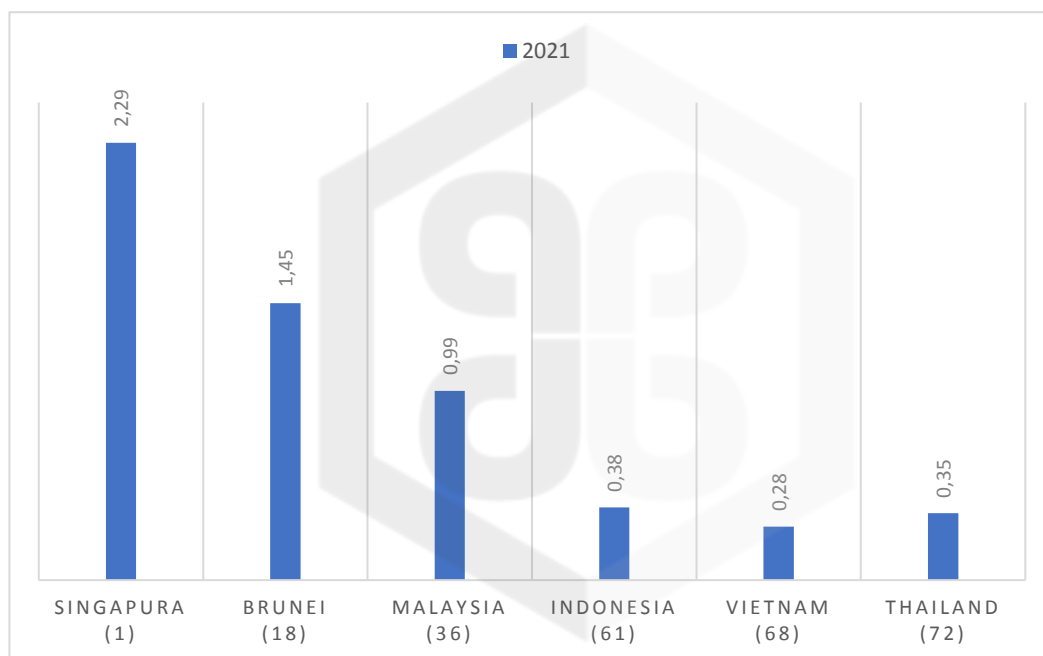
A. Latar Belakang

Perkembangan dunia dihadapkan pada pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten dalam menghadapi era globalisasi serta persaingan pasar yang semakin ketat. Semakin mendesaknya kebutuhan akan tenaga kerja terampil dan terlatih mendorong organisasi di berbagai sektor untuk memprioritaskan sistem merit dalam rekrutmen, penilaian kinerja, dan pengembangan pegawai. Hal ini tidak hanya menjadi isu penting di level organisasi, tetapi juga menjadi perhatian utama dalam administrasi pembangunan negara. Untuk mencapai tata kelola pemerintahan yang unggul, penting untuk meningkatkan sistem birokrasi agar menjadi lebih transparan, efektif, dan dapat dipercaya. Oleh karena itu, pemerintah harus membangun tata kelola yang bersih, efektif, demokratis, dan dapat diandalkan. Hal ini akan menciptakan lingkungan masyarakat yang lebih baik, dengan kehadiran pemerintah yang dapat dipercaya dalam menjalankan tugasnya. Negara hadir untuk memastikan bahwa sumber daya manusia yang terlibat dalam pelayanan publik dan pembangunan nasional memiliki kompetensi dan dedikasi yang tinggi. Salah satu permasalahan yang saat ini menjadi perhatian adalah adanya disparitas kualitas dan kemampuan di antara pegawai pemerintah. Dengan mengatasi isu ini melalui implementasi sistem merit yang kuat, negara dapat memaksimalkan potensi sumber daya manusia untuk mencapai tujuan pembangunan yang lebih berkelanjutan dan efektif. Pentingnya sistem merit semakin diperkuat di era globalisasi dan persaingan pasar yang semakin ketat. Organisasi masa kini dihadapkan pada tuntutan untuk memastikan bahwa tenaga kerja yang dimilikinya adalah yang paling berkualitas, terampil, dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, perencanaan, implementasi, dan evaluasi sistem merit yang efektif adalah esensial untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Menurut data *World bank* (2021) beberapa negara yang dianggap berhasil

menerapkan sistem merit dilihat dari *government effectiveness index* adalah Singapura, Swiss, Denmark, Finlandia dan Norwegia. Pengukuran Indeks Efektivitas Pemerintah melibatkan evaluasi atas berbagai faktor, termasuk penilaian terhadap mutu pelayanan publik, tingkat kebebasan dari pengaruh politik, kualitas dalam pembentukan dan pelaksanaan kebijakan, serta kepercayaan terhadap tekad pemerintah dalam menjalankan kebijakan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi sistem merit di negara-negara tersebut telah memberikan dampak positif pada efektivitas pemerintahan mereka.

Gambar 1. 1. Indeks Efektivitas Pemerintah ASEAN Tahun 2021



Sumber: Diolah dari *World Bank*, 2023

Meskipun Indonesia menempati peringkat 61 dari 193 negara, posisi ini masih jauh tertinggal dibandingkan dengan negara-negara tetangga seperti Singapura, Brunei, dan Malaysia. Fakta ini menunjukkan bahwa kinerja suatu pemerintahan sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusianya. Untuk mencapai Birokrasi Berkualitas Dunia yang gesit, responsif, dan tanggap terhadap dinamika global yang terus berubah, diperlukan komitmen dari seluruh bagian

sektor publik untuk memperkuat manajemen sumber daya manusia di Aparatur Sipil Negara (ASN). Implementasi sistem merit menjadi langkah krusial dalam upaya ini. Pendekatan ini memastikan bahwa promosi dan penunjukan ASN didasarkan pada kualifikasi dan kinerja, memungkinkan perkembangan profesionalisme yang berkelanjutan dan berdampak positif pada efisiensi dan efektivitas pemerintahan.

Pemerintah telah mengumumkan strategi nasional untuk memajukan sumber daya manusia di sektor publik dan non-publik, yang tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024, khususnya dalam target "Peningkatan Kualitas dan Daya Saing Sumber Daya Manusia". Selain itu, pemerintah telah menetapkan agenda prioritas untuk pengembangan, terutama di sektor aparatur, yang mencakup tiga aspek penting: (1) Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas kinerja, serta melakukan reformasi birokrasi; (2) Memperbaiki inovasi dan kualitas pelayanan publik; dan (3) Memperkuat penerapan manajemen ASN yang berbasis merit. Proses pengembangan manajemen ASN untuk menciptakan birokrasi yang profesional, transparan, dan independen dimulai setelah diterapkannya kebijakan sistem merit dalam pengelolaan ASN. Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), instansi pemerintah diwajibkan dengan jelas untuk menerapkan sistem merit dalam administrasi ASN.

Penerapan sistem merit yang ditekankan oleh Woodard (2000) membawa implikasi yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Dalam konteks ini, seleksi karyawan tidak hanya berdasarkan pada faktor-faktor subjektif atau preferensi pribadi, tetapi lebih pada kualitas kinerja dan keahlian yang relevan. Penempatan dan promosi juga disusun dengan mempertimbangkan kompetensi yang diperlukan untuk sukses dalam peran tersebut. Kompensasi, sebagai bagian penting dari sistem merit, juga diarahkan pada menghargai dan memotivasi karyawan yang telah memberikan kontribusi signifikan. Tidak mengabaikan faktor-faktor nonmerit seperti gender, usia, atau etnis adalah komitmen mendasar dari penerapan sistem merit ini. Hal ini menciptakan lingkungan yang adil dan inklusif

di tempat kerja, memungkinkan setiap karyawan untuk memiliki kesempatan yang sama dalam hal pengakuan dan kemajuan karier. Dengan cara ini, organisasi dapat menarik individu terbaik yang memenuhi persyaratan posisi dan juga memberikan kesempatan bagi semua anggota tim untuk berkembang dan mengoptimalkan potensi mereka. Ini adalah fondasi kuat bagi keberhasilan jangka panjang dari manajemen sumber daya manusia berbasis merit.

Manajemen pembangunan daerah berkaitan erat dengan efektivitas kinerja ASN dalam menjalankan tugas-tugas pelayanan publik dan pembangunan di tingkat lokal. Implementasi kebijakan sistem merit memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kualitas dan kinerja ASN, yang secara langsung mendukung upaya pembangunan daerah. Kinerja ASN yang baik dapat berdampak positif pada berbagai aspek pembangunan daerah, seperti efisiensi pelayanan publik, implementasi program-program pembangunan, dan pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan. Oleh karena itu, implementasi kebijakan sistem merit yang berfokus pada peningkatan kinerja ASN akan memiliki kontribusi yang signifikan dalam memajukan pembangunan daerah. Sistem merit melibatkan penilaian kinerja yang objektif dan transparan, yang pada gilirannya dapat memberikan masukan yang berharga bagi pengambilan keputusan terkait pembangunan daerah. Evaluasi kinerja ASN dapat membantu identifikasi kebutuhan pembangunan, alokasi sumber daya yang efisien, serta pengembangan strategi dan program yang sesuai dengan kondisi lokal. Dengan menerapkan sistem merit yang adil dan transparan, pemerintah daerah akan meningkatkan tingkat akuntabilitas terhadap masyarakat. ASN yang terampil dan berkualitas akan lebih responsif terhadap kebutuhan dan harapan masyarakat, yang pada akhirnya akan mendukung proses pembangunan yang berkelanjutan dan inklusif.

Berdasarkan Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara yang diatur oleh Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 40 Tahun 2018, terdapat delapan aspek kriteria yang harus diadopsi oleh instansi pemerintah. Aspek-aspek tersebut mencakup: perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan, promosi dan mutasi, manajemen kinerja, penggajian, penghargaan,

serta disiplin, perlindungan, pelayanan, dan sistem informasi. Implementasi sistem merit diwajibkan oleh Pasal 1 ayat (22) Undang-Undang ASN. Sebagai lembaga pengawas implementasi sistem merit, KASN menerbitkan Peraturan KASN Nomor 9 Tahun 2019 tentang Penilaian Mandiri Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Instansi Pemerintah, yang memberikan detail lebih lanjut dari ketentuan Undang-Undang ASN. Peraturan tersebut mencakup kriteria dan prosedur untuk mengevaluasi kinerja sistem merit di instansi pemerintah. Tabel 1.1 memberikan berbagai penilaian mengenai tingkat implementasi sistem merit, termasuk kategori, nilai, indeks, dan sebutannya.

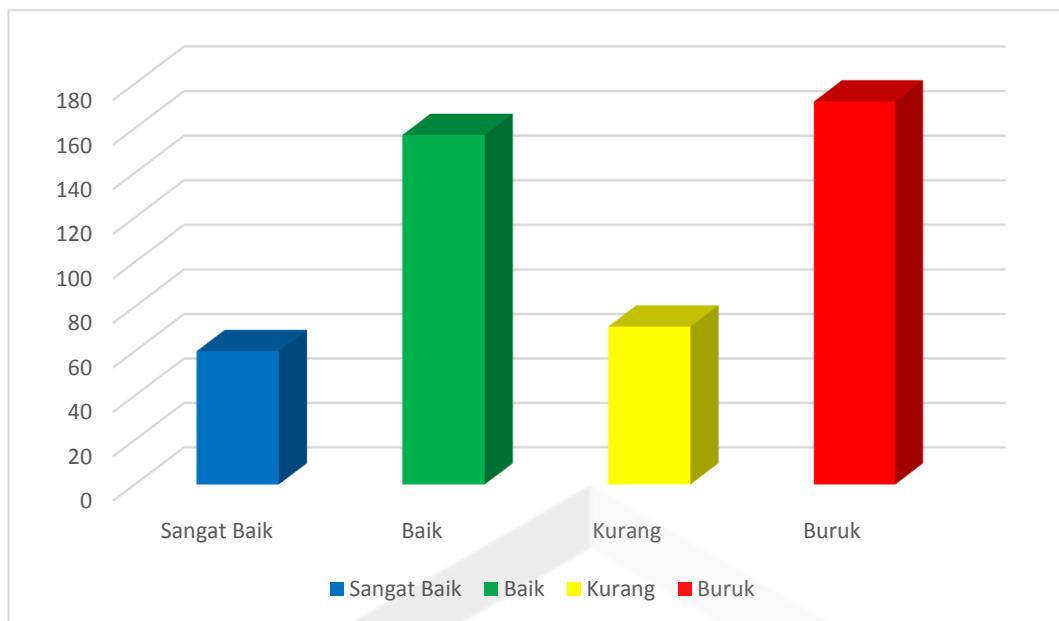
Tabel 1. 1. Nilai Tingkat Penerapan Sistem Merit

Kategori	Nilai	Indeks	Sebutan
IV	325-400	0,81 - 1	Sangat Baik
III	250-324	0,61 - 0,8	Baik
II	175-249	0,41 - 0,6	Kurang
I	100-174	0,2 - 0,4	Buruk

Sumber: Peraturan KASN No. 9 Tahun 2019

Sejak tahun 2019 hingga 2022, Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) telah melaksanakan evaluasi terhadap penerapan sistem merit di 460 instansi pemerintah, meliputi tingkat Kementerian/Lembaga, Provinsi, dan Kabupaten/Kota. Hasil dari Laporan Sistem Merit dalam Angka tahun 2022 oleh KASN menunjukkan bahwa dari total 460 instansi pemerintah yang dievaluasi, sebanyak 172 instansi dikategorikan sebagai penerapan sistem merit dengan tingkat "Buruk". Selanjutnya, terdapat 71 instansi dengan kategori "Kurang", 157 instansi dengan kategori "Baik", dan 60 instansi dengan kategori "Sangat Baik". Pada gambar 1.2 adalah gambaran mengenai beragam tingkat penerapan sistem merit di berbagai instansi pemerintah selama periode tersebut.

Gambar 1. 2. Tingkat Penerapan Sistem Merit di Instansi Pemerintah Tahun 2022



Sumber: Diolah dari Sistem merit dalam angka tahun 2022

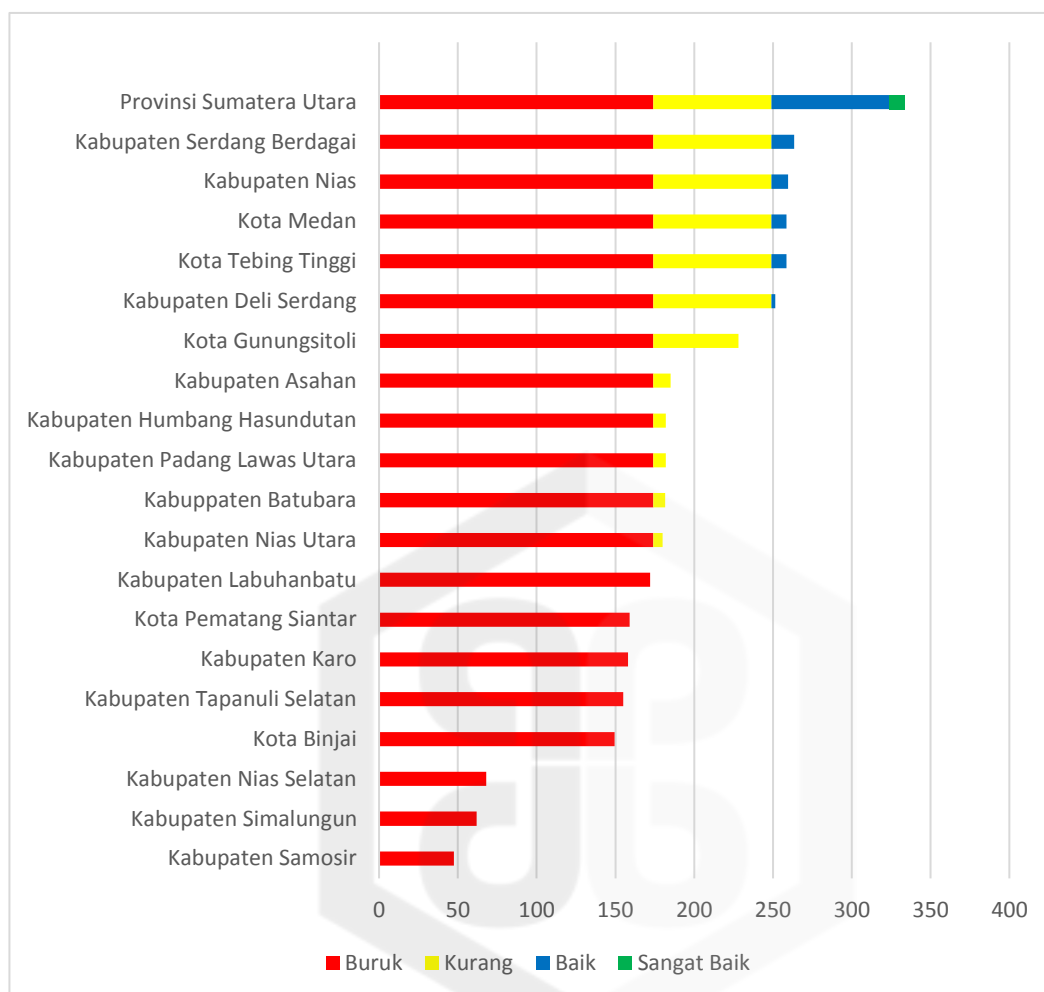
Penerapan sistem merit dalam instansi Kementerian menunjukkan bahwa dari 8 aspek yang dievaluasi, 6 aspek memiliki capaian nilai di atas 70%, mengindikasikan kategori optimal. Namun, aspek pengembangan karir dan promosi serta mutasi memperlihatkan capaian cukup optimal, sedikit di bawah aspek lainnya. Situasi serupa terlihat di instansi Lembaga, dengan enam aspek mencapai kategori optimal, sementara aspek pengembangan karir dan promosi serta mutasi memperoleh capaian cukup optimal. Di pemerintah provinsi, terdapat enam aspek dengan capaian optimal, satu aspek cukup optimal, dan satu aspek kurang optimal, khususnya pada pengembangan karir. Di tingkat kabupaten/kota, penerapan sistem merit menunjukkan perbedaan yang signifikan. Enam aspek berada pada kategori kurang optimal dengan persentase di bawah 50%, sementara aspek perencanaan kebutuhan dan pengadaan mendapat penilaian cukup optimal. Menurut data evaluasi penerapan sistem merit di instansi pemerintah pada tahun 2022 oleh Komisi Aparatur Sipil Negara, terdapat beberapa aspek yang menunjukkan tingkat capaian yang beragam. Aspek pengembangan karier, promosi dan mutasi, serta

manajemen kinerja termasuk di antara yang memperlihatkan capaian yang cukup optimal atau kurang optimal. Ketiga aspek tersebut merupakan aspek penting namun capaian penerapannya di instansi pemerintah membutuhkan upaya peningkatan (*areas of improvement*).

Gambar 1.3 menggambarkan penerapan sistem merit di tingkat Provinsi Sumatera Utara. Data tersebut menunjukkan bahwa dari total 33 kabupaten/kota dan 1 provinsi di Sumatera Utara, hanya pemerintah Provinsi Sumatera Utara yang berhasil mencapai kategori "sangat baik" dalam penerapan sistem merit, dengan hanya lima kabupaten/kota lain yang dapat dikategorikan sebagai "baik", sementara sisanya, yakni 28 kabupaten/kota, masuk ke dalam kategori "kurang" atau "buruk". Variasi ini mencerminkan perbedaan dalam tingkat keberhasilan dan implementasi sistem merit di berbagai tingkat pemerintahan di provinsi tersebut. Berdasarkan gambar 1.3, terlihat bahwa dari lima urutan dengan nilai penerapan sistem merit terendah, hanya Kota Binjai yang berada di tingkat kota. Hal ini menjadi menarik untuk diteliti lebih lanjut. Melakukan evaluasi yang menyeluruh terhadap faktor-faktor yang memengaruhi hasil ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai kendala dan tantangan yang dihadapi dalam penerapan sistem merit di Kota Binjai. Dengan demikian, penelitian ini dapat membantu mengidentifikasi area-area spesifik yang memerlukan perbaikan atau pengembangan lebih lanjut.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

Gambar 1. 3. Capaian penerapan sistem merit wilayah Provinsi Sumatera Utara Tahun 2022



Sumber: Laporan Penerapan sistem merit wilayah Provinsi Sumatera Utara KASN 2022

Meskipun Kota Binjai telah menggunakan sistem merit sebagai bagian penting dari cara mereka mengelola pegawai dan menjalankan tugas-tugas birokrasi sesuai dengan undang-undang, tetapi tampaknya sampai saat ini capaian dalam penerapan sistem merit masih menunjukkan stagnansi. Meskipun telah ada upaya untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip meritokrasi, perlu adanya evaluasi mendalam untuk mengidentifikasi penyebab dalam rendahnya nilai penerapan sistem ini di kota tersebut. Hal tersebut bisa diperhatikan pada tabel 1.2.

Tabel 1. 2. Nilai Penerapan Sistem Merit Kota Binjai

No	Periode	Nilai	Sebutan
1	19 Mar 2020 - 28 Feb 2021	86,5	Buruk
2	01 Mar 2021 - 31 Jan 2022	87,5	Buruk
3	01 Feb 2022 - 31 Dec 2022	149,5	Buruk

Sumber: aplikasi SIPINTER KASN, 2023

Dari data tabel di atas dapat dilihat bahwa KASN telah melakukan beberapa kali penilaian terhadap penerapan sistem merit di Kota Binjai, namun tidak terlihat perubahan yang signifikan terhadap nilai penerapan sistem merit di Kota Binjai. Hal ini menarik untuk dikaji lebih lanjut guna memahami faktor-faktor apa yang mungkin menjadi penyebab stagnasi ini. Apakah hal ini terkait dengan kebijakan dan praktik yang diterapkan di level lokal atau ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi implementasi sistem merit di Kota Binjai. Perlu juga dieksplorasi apakah ada tantangan khusus yang dihadapi oleh pemerintah daerah dalam memastikan penerapan sistem merit yang efektif. Evaluasi mendalam terhadap hasil penilaian dan dialog terbuka dengan berbagai pihak terkait dapat menjadi langkah awal untuk menentukan strategi perbaikan dan peningkatan implementasi sistem merit di Kota Binjai.

Hasil evaluasi penerapan sistem merit di Kota Binjai, yang dilakukan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara selama periode 1 Januari 2022 hingga 31 Desember 2022, mengungkapkan bahwa penerapan sistem merit di kota tersebut dinilai sebagai "Buruk". Skor total yang diperoleh adalah 149,5 dari skor maksimal 400, dengan Indeks sebesar 0,37 dari skor maksimal 1. Secara rinci, nilai per aspek dapat dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 1. 3. Nilai Sistem Merit Kota Binjai Tahun 2022 Per Aspek

No	Aspek	Nilai	Nilai Maksimal	Keterangan
1	Aspek Perencanaan Kebutuhan	27,5	40	Belum Optimal
2	Aspek Pengadaan	30	40	Belum Optimal
3	Aspek Pengembangan Karir	15	120	Sangat Tidak Optimal (<i>areas of improvement</i>)
4	Aspek Promosi dan Mutasi	15	40	Belum Optimal
5	Aspek Manajemen Kinerja	20	80	Sangat Tidak Optimal (<i>areas of improvement</i>)
6	Aspek Penggajian, Penghargaan, dan Disiplin	15	40	Belum Optimal
7	Aspek Perlindungan dan Pelayanan	14	16	Belum Optimal
8	Aspek Sistem Informasi	13	24	Belum Optimal
Total				149,5

Sumber: Diolah dari laporan penilaian KASN, 2023

Data ini memberikan gambaran yang jelas mengenai implementasi delapan aspek dalam sistem merit di Kota Binjai. Data ini dapat menjadi dasar untuk mengidentifikasi area-area yang membutuhkan perbaikan atau pengembangan lebih lanjut. Dilihat dari tabel tersebut perlu dilakukan evaluasi mendalam terutama pada aspek pengembangan karir dan aspek manajemen kinerja.

Berdasarkan hasil penilaian KASN diatas pada aspek perencanaan kebutuhan, pengadaan, promosi, dan mutasi di lingkungan Pemerintah Kota Binjai masih menunjukkan tingkat kinerja yang belum optimal. Hal ini mengindikasikan perlunya melaksanakan evaluasi dan pembaruan dalam hal pengelolaan sumber daya manusia. Selain itu, aspek penggajian, penghargaan, dan disiplin juga menjadi fokus perhatian yang perlu ditingkatkan. Pemerintah Kota Binjai dapat mempertimbangkan pendekatan yang lebih efektif dalam hal pengelolaan

kompensasi, pengakuan prestasi, serta penegakan disiplin agar dapat memberikan motivasi dan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja ASN. Aspek perlindungan dan pelayanan juga menunjukkan kekurangan dalam implementasinya. Diperlukan langkah-langkah konkret untuk memastikan bahwa ASN mendapatkan perlindungan yang memadai dan pelayanan yang memenuhi standar. Sistem informasi, sebagai salah satu aspek penting dalam manajemen kinerja, juga menunjukkan kinerja yang belum optimal. Pemerintah Kota Binjai perlu memperbarui atau meningkatkan infrastruktur teknologi informasi guna mendukung manajemen kinerja yang lebih efisien dan efektif. Penting untuk diingat bahwa pembaruan dalam sub-aspek ini bukan hanya tentang memenuhi standar, tetapi juga untuk menghasilkan dampak yang positif terhadap kinerja ASN secara keseluruhan.

Pengembangan karier terjadi melalui tiga fase, yaitu perencanaan, implementasi, dan monitoring serta evaluasi. Instrumen penilaian sistem merit berfokus pada penyediaan infrastruktur yang mendukung manajemen karier, dengan tiga aspek utama: standar kompetensi jabatan, profil pegawai, dan pengembangan kompetensi. Terdapat sepuluh sub-aspek yang dinilai dalam penilaian sistem merit ini meliputi standar kompetensi yang diperlukan untuk setiap jenis jabatan (baik manajerial, teknis, maupun sosial-kultural), menyusun profil pegawai berdasarkan analisis kemampuan dan kompetensi, membentuk Kelompok Talenta sesuai dengan penilaian kemampuan manajerial dan hasil evaluasi kinerja, menyusun rencana suksesi yang mempertimbangkan standar kompetensi teknis untuk jabatan dan jalur karir di lembaga, menyediakan informasi tentang kesenjangan kualifikasi dan kemampuan pegawai, melakukan analisis atas selisih kinerja, merancang strategi dan program untuk mengatasi kesenjangan kompetensi dan kinerja guna meningkatkan kemampuan ASN, melaksanakan program pelatihan untuk mengisi kesenjangan, melakukan peningkatan kompetensi melalui praktik kerja dan pertukaran pegawai, dan menerapkan program peningkatan kompetensi melalui bimbingan dan pendampingan.

Pemerintah Kota Binjai baru dapat memenuhi dua dari sepuluh sub-aspek yang dievaluasi dalam penilaian sistem merit ini. Dalam penilaian KASN, dicatat bahwa standart kompetensi jabatan manajerial untuk Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) dan Jabatan Administrator sudah dapat diakses. Meskipun demikian, terdapat beberapa kelemahan yang perlu dicatat, yakni fokus kompetensi yang tercantum baru mencakup aspek manajerial, belum mencakup aspek teknis. Selain itu, belum sepenuhnya sesuai dengan standar kompetensi yang diatur dalam PermenPAN 38/2017. Sementara itu, profil pegawai yang telah dibuat dengan dasar pemetaan talenta dan kompetensi juga sudah ada, namun hanya untuk beberapa jabatan tertentu.

Aspek manajemen kinerja bertujuan untuk meningkatkan kinerja ASN dalam mendukung visi Indonesia sebagai satu diantara kekuatan ekonomi global. Upaya demi mencapai tujuan ini terdapat beberapa fokus perubahan yang menjadi perhatian, termasuk penyelarasan kinerja organisasi dengan kinerja individu, serta penekanan pada pendekatan peningkatan kinerja melalui ekosistem yang memungkinkan dialog kinerja yang intensif. Dalam penilaian sistem merit, Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) mengidentifikasi lima sub-aspek sebagai petunjuk penerapan aspek manajemen kinerja. Pertama, ketersediaan kontrak kinerja yang dapat diukur dan berasal dari Rencana Strategis organisasi. Kedua, penggunaan metode penilaian kinerja yang objektif. Ketiga, pelaksanaan evaluasi kinerja secara berkala yang melibatkan dialog kinerja untuk memastikan pencapaian kontrak kinerja. Keempat, ketersediaan informasi tentang analisis masalah kinerja dan penyusunan strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Terakhir, pemanfaatan hasil evaluasi kinerja dalam proses pengambilan keputusan terkait pembinaan dan pengembangan karier.

Beberapa catatan dari penilaian KASN adalah bahwa Pemkot Binjai telah melengkapi dokumen kontrak kinerja untuk Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT), administrator, dan pengawas. Mereka juga telah mengumpulkan dan menyusun RPJMD. Namun, terdapat catatan bahwa kontrak kinerja untuk jabatan fungsional dan pelaksana masih perlu dilengkapi. Hasil verifikasi mencatat bahwa SKP

Permenpan 8 sudah tersedia, namun data yang diunggah tidak relevan karena berkaitan dengan kontrak kinerja, sementara yang diperlukan adalah data penilaian kinerja/SKP. Klarifikasi juga diperlukan terkait apakah Pemkot Binjai masih menggunakan SKP manual atau sudah beralih ke e-kinerja. Rekomendasi diberikan untuk melakukan penilaian perilaku kerja 360 derajat. Hasil verifikasi KASN menunjukkan bahwa sudah ada SKP manual tahunan untuk semua level jabatan. Pemkot Binjai telah melampirkan penilaian kinerja 2021 manual untuk administrator dan pengawas, namun masih perlu klarifikasi terkait penggunaan e-kinerja, karena belum digunakan dan masih menunggu SI ASN dari BKN. Dokumentasi pelaksanaan dialog kinerja secara berkala juga perlu diunggah untuk verifikasi lebih lanjut.

Evaluasi mendalam terhadap setiap sub-aspek ini akan memberikan wawasan yang lebih jelas tentang area mana yang memerlukan perbaikan atau penyempurnaan. Dengan melakukan langkah-langkah perbaikan yang tepat, Pemerintah Kota Binjai dapat mengangkat tingkat kinerja ASN dan memajukan sistem merit di wilayahnya. Penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai implementasi sistem merit dalam manajemen aparatur sipil negara khususnya pada dua aspek, yaitu pengembangan karir dan manajemen kinerja. Selain itu, peneliti juga akan mengeksplorasi faktor-faktor yang menjadi hambatan dalam menerapkan sistem merit di lingkungan Pemerintah Kota Binjai.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan informasi dan hasil pengamatan yang diuraikan pada latar belakang permasalahan diatas, maka identifikasi masalah yang ada pada pemerintah Kota Binjai adalah sebagai berikut:

1. Penerapan sistem merit di Kota Binjai tergolong dalam kategori "Buruk" dengan poin 149,5 dari skor maksimal 400 dan indeks 0,37 dari skor maksimal 1.
2. Dalam aspek pengembangan karier, terdapat kekurangan yang signifikan. Hanya mencapai 15 poin dari 120, menunjukkan tingkat kinerja sangat tidak

optimal dan membutuhkan evaluasi mendalam.

3. Aspek manajemen kinerja juga menunjukkan kinerja yang sangat tidak optimal, dengan hanya mencapai 20 poin dari 80.
4. Aspek-aspek lainnya seperti perencanaan kebutuhan, perekrutan, promosi dan rotasi jabatan, pengelolaan gaji, pemberian penghargaan, penanganan disiplin, perlindungan dan pelayanan, serta sistem informasi juga belum berjalan optimal dan membutuhkan peningkatan.
5. Dari sepuluh sub-aspek yang dievaluasi, Pemerintah Kota Binjai baru mampu melengkapi dua sub-aspek.
6. Standar kompetensi jabatan baru mencakup aspek manajerial dan belum mencakup aspek teknis. Selain itu, belum sepenuhnya sesuai dengan standar kompetensi yang diatur dalam PermenPAN 38/2017.
7. Profil pegawai yang disusun berdasarkan pemetaan talenta/kompetensi hanya tersedia untuk sejumlah jabatan tertentu, menunjukkan kurangnya implementasi di seluruh organisasi.
8. Diperlukan evaluasi mendalam terutama pada aspek pengembangan karir dan aspek manajemen kinerja untuk memperbaiki implementasi sistem merit.

Dengan mempertimbangkan masalah yang diidentifikasi sebelumnya, penelitian ini memerlukan pembatasan pada permasalahan yang akan diteliti. Penulis memusatkan penelitian hanya pada dua aspek dalam sistem merit, yaitu pengembangan karir dan manajemen kinerja. Pemilihan kedua aspek tersebut didasarkan pada bobot penilaian tertinggi di antara aspek lain, yakni sebesar 30% dan 20%. Tujuan dari pembatasan masalah ini adalah untuk memusatkan perhatian pada penelitian, sehingga dapat menghasilkan analisis yang tepat dan mendalam mengenai aspek yang sedang diselidiki.

C. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan identifikasi yang telah dilakukan, maka yang menjadi rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Mengapa implementasi sistem merit dalam manajemen ASN di lingkungan

Pemerintah Kota Binjai belum optimal?

2. Bagaimana strategi yang dapat diterapkan agar sistem merit dalam manajemen ASN di lingkungan Pemerintah Kota Binjai dapat berjalan optimal?

Dalam menjawab pertanyaan pertama, penelitian ini akan menganalisis faktor-faktor yang menjadi kendala/hambatan dalam implementasi sistem merit di Kota Binjai. Selanjutnya, untuk menjawab pertanyaan kedua, penelitian ini akan mengidentifikasi strategi yang dapat diterapkan agar implementasi sistem merit dalam manajemen ASN di lingkungan Pemerintah di Kota Binjai dapat berjalan optimal.

D. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai melalui penelitian ini adalah:

1. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi kendala / hambatan implementasi sistem merit dalam manajemen ASN di lingkungan Pemerintah Kota Binjai. Dalam analisis ini, akan diperhatikan berbagai faktor yang memegang peran penting dalam implementasi sistem merit.
2. Untuk merumuskan rekomendasi strategi implementasi sistem merit dalam manajemen ASN di lingkungan Pemerintah di Kota Binjai. Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini akan menghasilkan rekomendasi strategis yang dapat diterapkan untuk mewujudkan keputusan yang tepat dalam merencanakan dan mengimplementasikan kebijakan sistem merit dalam manajemen ASN di Kota Binjai

E. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini mencakup hal-hal berikut:

1. Manfaat Akademik: Meningkatkan pengetahuan dan pemahaman peneliti tentang teori dan konsep dalam ilmu administrasi pembangunan negara. Mengembangkan keterampilan penelitian dan penerapan alur berpikir ilmiah dalam menganalisis permasalahan terkait kebijakan sistem merit dalam

manajemen ASN. Memperluas wawasan peneliti terkait isu-isu terkini dalam bidang sistem merit dan kebijakan publik.

2. Manfaat Praktis: Merumuskan rekomendasi strategis bagi Pemerintah Daerah khususnya Pemerintah Kota Binjai, untuk membantu pemerintah daerah dalam mengambil keputusan yang tepat dalam merencanakan dan mengimplementasikan kebijakan sistem merit dalam manajemen ASN. Memberikan manfaat langsung bagi masyarakat Kota Binjai dengan adanya kebijakan sistem merit yang baik dapat berkontribusi pada efisiensi, efektivitas, dan kredibilitas pemerintah daerah, serta meningkatkan pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat.

Dengan adanya manfaat akademik dan praktis ini harapannya, penelitian ini dapat berkontribusi dalam memajukan atau mengembangkan kebijakan sistem merit di Kota Binjai serta menjadi referensi penting bagi penelitian dan pengembangan pada bidang ini di masa depan.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan telaah dokumen terhadap implementasi kebijakan sistem merit dalam manajemen aparatur di lingkungan pemerintah Kota Binjai, dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan sistem merit di lingkungan pemerintah Kota Binjai masih menghadapi sejumlah tantangan yang memerlukan perbaikan dan peningkatan di masa mendatang. Meskipun telah ada upaya yang dilakukan dalam menerapkan kebijakan tersebut, terdapat beberapa variabel kunci yang memengaruhi kelancaran dan kesuksesannya. Dalam menghadapi tantangan ini, diperlukan upaya bersama antara berbagai pihak terkait untuk melakukan perbaikan dan penyesuaian yang diperlukan guna memastikan bahwa sistem merit dapat berjalan dengan lebih baik dan memberikan manfaat yang maksimal bagi pemerintah dan masyarakat secara keseluruhan. Berdasarkan paparan setiap variabel dari teori Charles O Jones pada bab sebelumnya diperoleh faktor-faktor yang mempengaruhi sistem merit belum berjalan optimal dan strategi yang perlu dilakukan sebagai berikut:

1. Penyebab tidak optimalnya implementasi sistem merit

Berdasarkan analisis data yang dilakukan, dari 11 variabel terdapat 7 variabel yang menyebabkan sistem merit tidak berjalan optimal sehingga memerlukan perbaikan kedepannya. Berikut 7 variabel tersebut dan analisisnya:

- a. Koordinasi Antar Organisasi: Meskipun penting, koordinasi antar organisasi masih menghadapi tantangan, terutama terkait perubahan struktural dan penyesuaian tugas dan tanggung jawab. Perbaikan dalam hal ini akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas implementasi.
- b. Struktur Organisasi: Meskipun perubahan struktur organisasi telah dilakukan untuk mendukung implementasi sistem merit, masih terdapat ketidakpastian dalam penempatan tugas dan tanggung jawab. Penyesuaian lebih lanjut

diperlukan untuk memastikan struktur organisasi yang baru mendukung implementasi kebijakan.

- c. Kapasitas Sumber Daya: Tantangan terkait kapasitas sumber daya, khususnya terkait sumber daya manusia dan anggaran, menjadi hal yang perlu diperbaiki. Investasi lebih lanjut dalam pengembangan kompetensi pegawai dan alokasi anggaran yang memadai diperlukan untuk mencapai kesuksesan dalam pengelolaan sumber daya manusia.
- d. Ancaman Kepentingan: Variabel ini mencerminkan hambatan atau gangguan yang mungkin muncul dalam implementasi kebijakan sistem merit, baik dari faktor internal maupun eksternal. Dari data yang diberikan, terlihat bahwa adanya ancaman terhadap kepentingan dapat menghambat pelaksanaan kebijakan, terutama jika terjadi campur tangan politik atau tekanan dari pihak tertentu untuk mempengaruhi proses seleksi atau penempatan pegawai. Untuk memperbaiki variabel ini, diperlukan regulasi yang tepat guna untuk mengatasi ancaman tersebut, serta upaya untuk memperkuat independensi dan integritas dalam pelaksanaan kebijakan.
- e. Komunikasi: Komunikasi yang efektif menjadi faktor kunci dalam memastikan pemahaman yang seragam dan koordinasi yang baik di antara berbagai pemangku kepentingan. Dari data, terlihat bahwa masih ada kekurangan dalam komunikasi antar organisasi, terutama antara BKPSDM dan organisasi lain seperti orta dan inspektorat. Perbaikan dalam komunikasi dan koordinasi diperlukan untuk memastikan semua pihak terlibat terhubung dengan baik dan memahami tujuan serta proses implementasi kebijakan.
- f. Evaluasi Kinerja: Evaluasi kinerja penting untuk mengukur keberhasilan implementasi kebijakan sistem merit dan memastikan bahwa sistem tersebut berfungsi secara optimal. Dari data yang diberikan, terlihat bahwa sudah ada upaya dalam melakukan evaluasi kinerja melalui penilaian periodik oleh KASN dan perbandingan antara daerah yang telah menerapkan sistem merit. Namun, masih ada kebutuhan untuk terus memperbaiki dan meningkatkan evaluasi kinerja agar dapat memberikan dampak yang maksimal dalam

meningkatkan kualitas layanan publik dan efisiensi pengelolaan sumber daya manusia.

- g. Respon terhadap Perubahan: Respon yang adaptif terhadap perubahan menjadi penting dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal dan internal. Dari data, terlihat bahwa ada tantangan dalam respon terhadap perubahan, baik dari faktor eksternal seperti kurangnya insentif, maupun faktor internal seperti kurangnya pemahaman yang menyebabkan kesulitan dalam mengadaptasi perubahan tugas. Perbaikan dalam hal ini akan membantu memastikan bahwa organisasi dapat merespons perubahan dengan cepat dan efektif, sehingga implementasi kebijakan dapat berjalan dengan lebih lancar dan sukses.

Dengan memperbaiki dan meningkatkan variabel-variabel ini, diharapkan implementasi kebijakan sistem merit dapat berjalan lebih optimal di masa mendatang.

2. Strategi agar sistem merit berjalan optimal

Berdasarkan hasil analisis penyebab tidak optimalnya implementasi sistem merit, berbagai strategi telah dirumuskan dalam tiga jangka waktu yang berbeda. Pada jangka pendek, fokusnya adalah pada sosialisasi yang menyeluruh, pelatihan intensif, penyusunan kebijakan dan regulasi yang sesuai, serta pembentukan tim implementasi. Selain itu, pengembangan sistem teknologi informasi juga menjadi prioritas untuk mendukung proses penilaian kinerja yang objektif dan transparan. Pada jangka menengah, strategi meliputi evaluasi rutin, penguatan kapasitas SDM melalui program pengembangan, peningkatan transparansi dan akuntabilitas, serta pengembangan skema penghargaan dan insentif. Hal ini bertujuan untuk terus meningkatkan efektivitas sistem merit dan memastikan kesejahteraan pegawai. Sementara itu, pada jangka panjang, fokusnya adalah pada integrasi sistem merit ke dalam budaya organisasi, pengembangan karir berkelanjutan, kemitraan dan kolaborasi dengan pihak eksternal, serta dorongan terhadap inovasi dan adaptasi berkelanjutan. Tujuan dari strategi jangka panjang ini adalah untuk menjadikan

sistem merit sebagai bagian integral dari budaya organisasi, serta memastikan pertumbuhan profesional yang berkelanjutan bagi setiap pegawai melalui kerjasama dan inovasi yang berkelanjutan.

B. Saran

1. Bagi pemerintah Kota Binjai, peneliti merekomendasikan beberapa hal sebagai berikut:
 - a. Perbaikan Koordinasi Antar Organisasi: Diperlukan upaya yang lebih besar untuk meningkatkan koordinasi antar organisasi terkait, terutama dalam mengatasi tantangan perubahan struktural dan penyesuaian tugas. Membentuk mekanisme koordinasi yang lebih efektif dan fleksibel serta memperkuat komunikasi lintas-organisasi akan membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas implementasi.
 - b. Penyesuaian Struktur Organisasi: Perlu dilakukan penyesuaian lebih lanjut pada struktur organisasi untuk memastikan penempatan tugas dan tanggung jawab yang jelas dan sesuai. Evaluasi ulang terhadap struktur organisasi serta pembaharuan pedoman dan prosedur terkait perlu dilakukan agar mendukung implementasi kebijakan secara lebih efektif.
 - c. Peningkatan Kapasitas Sumber Daya: Investasi lebih lanjut dalam pengembangan kompetensi pegawai serta alokasi anggaran yang memadai perlu diprioritaskan. Pelatihan dan pendidikan yang relevan serta pengelolaan anggaran yang efisien akan membantu meningkatkan kapasitas sumber daya manusia dan memastikan kesuksesan implementasi kebijakan.
 - d. Penanganan Ancaman Kepentingan: Perlu adanya regulasi yang tepat guna untuk mengatasi ancaman terhadap kepentingan, serta memperkuat independensi dan integritas dalam pelaksanaan kebijakan. Memastikan bahwa proses seleksi dan penempatan pegawai berjalan secara objektif dan tidak dipengaruhi oleh tekanan politik atau kepentingan tertentu.
 - e. Peningkatan Komunikasi: Perbaikan dalam komunikasi antar organisasi, terutama antara BKPSDM dan organisasi lain seperti bagian organisasi dan inspektorat, diperlukan untuk memastikan semua pihak terhubung dengan

baik dan memahami tujuan serta proses implementasi kebijakan. Membangun mekanisme komunikasi yang lebih terbuka dan efektif akan membantu mengatasi kekurangan dalam komunikasi.

- f. Peningkatan Evaluasi Kinerja: Perlu terus memperbaiki dan meningkatkan evaluasi kinerja untuk mengukur keberhasilan implementasi kebijakan sistem merit secara lebih efektif. Memastikan bahwa evaluasi dilakukan secara berkala dan menyeluruh, serta memperhatikan rekomendasi yang dihasilkan untuk perbaikan dan pengembangan kebijakan di masa mendatang.
 - g. Peningkatan Respon terhadap Perubahan: Upaya harus dilakukan untuk meningkatkan respon adaptif terhadap perubahan, baik dari faktor eksternal maupun internal. Memberikan insentif yang memadai bagi pegawai yang terlibat dalam percepatan implementasi sistem merit, serta memberikan pelatihan dan pendidikan yang relevan untuk meningkatkan pemahaman dan kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan tugas. Memperkuat koordinasi dan kolaborasi lintas-bagian juga diperlukan untuk memastikan respon terhadap perubahan yang cepat dan efektif.
2. Bagi Pemerintah Pusat, peneliti merekomendasikan beberapa hal sebagai berikut:
- a. Penerbitan Regulasi yang Terlalu Dekat Jaraknya: seringkali, regulasi baru diterbitkan dalam jangka waktu yang terlalu dekat satu sama lain, ketika regulasi diterbitkan dengan frekuensi yang tinggi dalam rentang waktu yang singkat, pemerintah daerah dihadapkan pada beban administratif yang melonjak, seiring dengan upaya mereka untuk mengamati, memahami, dan menerapkan peraturan-peraturan tersebut.
 - b. Integrasi SIMPEG Nasional (SIMPEGNAS) dengan SIMPEG Daerah: Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian Nasional (SIMPEGNAS) masih belum terintegrasi secara optimal dengan sistem informasi manajemen kepegawaian (SIMPEG) di daerah, yang mengakibatkan data

tidak sinkron dan administrasi yang tidak efisien. Ketergantungan daerah pada Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian Nasional yang belum sepenuhnya tersinkronisasi menghambat inovasi lokal dan menjadikan mereka lebih pasif dalam mengambil keputusan tanpa arahan dari pemerintah pusat.

3. Bagi Akademisi, peneliti merekomendasikan beberapa hal sebagai berikut:
 - a. Penelitian Lanjutan: Melakukan penelitian lanjutan yang melibatkan variabel lain yang belum tercakup dalam penelitian ini, seperti faktor budaya organisasi, tingkat kepuasan pegawai terhadap sistem merit, dampak teknologi informasi dalam proses seleksi dan penilaian, serta pengaruh regulasi nasional terhadap implementasi sistem merit di tingkat daerah. Penelitian lanjutan ini akan memberikan pemahaman yang lebih holistik tentang faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi sistem merit.
 - b. Analisis Perbandingan: Melakukan analisis perbandingan antara berbagai daerah yang telah menerapkan sistem merit dengan tujuan untuk mengevaluasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan atau kegagalan implementasi. Langkah ini dapat memberikan wawasan tambahan tentang praktik terbaik dan tantangan yang dihadapi dalam berbagai konteks pemerintahan daerah.
 - c. Pengembangan Kerangka Konseptual: Mengembangkan kerangka konseptual yang komprehensif untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi implementasi sistem merit. Langkah ini akan memberikan landasan teoritis yang kuat untuk penelitian lebih lanjut serta membantu memandu praktisi dalam merancang kebijakan yang efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, L. (2008). *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Bandung: CV.Afabeta.
- Adnanputra, A. S. (2005). *Public relations strategy book*. Jakarta: PT Network Bhakti Persada.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Badan Pusat Statistik Kota Binjai. (2023). *Kota Binjai Dalam Angka 2023*. Binjai: Badan Pusat Statistik
- Chairiah, A., S, A., Nugroho, A., & Suhariyanto, A. (2020). Implementasi sistem merit pada aparatur sipil negara di Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 383–400. <https://doi.org/10.24258/jba.v16i3.704>
- Chassamboulli, A., & Gomes, P. (2017). Jobs for the boys! Meritocracy, public sector pay and human capital accumulation. University of Cyprus and Universidad Carlos III de Madrid.
- Daryanto, A. (2007). Merit System Dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil. *Civil Service Journal*, 1(2), 1–10.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. Routledge.
- Denzin K. N. Lincoln S. Y. (1994). *Hand Book of Qualitative Research*. London- New Delhi: Sage Publications
- Dunn, W. N. (2003). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Dye, T. R. (2005). *Understanding public policy*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Edward III, G. C. (1980). *Implementing public policy*. Washington, DC: Congressional Quarterly Press.
- Effendi, O. U. (2001). *Ilmu komunikasi: Teori dan praktek*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Grindle, M. S. (1980). *Politics and Policy Implementation in The Third World* (1 ed.). Princeton University Press.
- Haedar, A. (2010). Implementasi Kebijakan: Apa, Mengapa, dan Bagaimana. *Jurnal Administrasi Publik*, 1(1).

- Halifa, N., & Lilie, S. (2021). Implementasi Sistem Merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Keuangan Republik Indonesia. *Widya Manajemen*, 3(2), 138–149. <https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v3i2>
- Ingraham, P. W., Selden, S. C., & Moynihan, D. P. (2000). *People and Performance: Challenges for the Future Public Service—The Report from the Wye River Conference*. *Public Administration Review*, 60(1), 54-60.
- Jones, C. O. (1996). *Pengantar Kebijakan Publik*. (N. Budiman, Editor). Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Ko, J., & Walter, A. S. (2013). The relationship between HRM practices and organization performance in the public sector: Focusing on mediating roles of work attitudes. *International Review of Public Administration*, 18(3), 299-231.
- Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Koehler Publishers.
- Kuswara, D., & Mayasari, I. (2023). Implementasi Manajemen PNS Berbasis Sistem Merit Dalam Penempatan Jabatan Struktural Pegawai di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. *Cakrawala Repositori IMWI*, 6(1), 336–351. <https://doi.org/10.52851/cakrawala.v6i1.241>
- Laihonen, H., & Lönnqvist, A. (2013). Managing regional development: A knowledge perspective. *Int. J. Knowledge-Based Development*, 4, 50-63. doi: 10.1504/IJKBD.2013.052493.
- Llorens, J. J., & Kellough, J. E. (2007). *A Revolution in Public Personnel Administration: The Growth of Web-Based Recruitment and Selection Processes in the Federal Service*. *Public Personnel Management*, 36(3), 207-221.
- Mazmanian, D., & Sabastier. (2006). *Effective Policy Implementation*. Lexington, Mass: DC Heath.
- Moleong, L. J. (2011). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi Revisi, Cetakan Kedua Puluh Dua). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Novikova, I., Kovalenko, L., & Kulik, A. (2021). Achieving the Effectiveness of Regional Development in the Context of Modern Social and Economic Reality. *E3S Web of Conferences*, 295, 01022. doi: 10.1051/e3sconf/202129501022.
- Nugroho, A. A., Rahayu, N. S., & Yusuf, R. R. (2023). The role of e-government to improve the implementation of merit system in Indonesian local governments. *KnE Social Sciences*, 8(11), 516–542. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i11.13570>

- Nurmaya, L., & Febrina, R. (2021). Implementasi Sistem Merit dalam Rekrutmen ASN di Kabupaten Kampar. *Journal of Governance Innovation*, 3(1), 73–88. <https://doi.org/10.36636/jogiv.v3i1.628>
- Nuryanti, M. (2015). *Pemahaman kebijakan publik Formulasi, Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Publik* (Cet. 1). LeutikaPrio.
- Osborne, D., & Plastrik, P. (1997). *Banishing bureaucracy: The five strategies for reinventing government* (A. Rosyid & Ramelan, Trans.). Jakarta: Penerbit PPM.
- Pasolong, H. (2014). *Teori administrasi publik*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Pemerintah Indonesia. (2014). Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014. *Aparatur Sipil Negara*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Pemerintah Indonesia. (2020). Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017. *Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 68. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Pemerintah Indonesia. (2018). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018. *Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara*. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 1252. Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. Jakarta.
- Pemerintah Indonesia. (2019). Peraturan Kasn Nomor 9 Tahun 2019. *Tata Cara Penilaian Mandiri Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara Di Lingkungan Instansi Pemerintah*. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 775. Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. Jakarta.
- Rahim, A., Fauzi, A., Diniah, A., Dinillah, H. M., & Hanifah, I. N. (2023). Implementasi Sistem Merit di Lembaga Administrasi Negara Indonesia. *JiIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(9), 7019–7023. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i9.2848>
- Rakhman, M. A. (2020). Hubungan Kebijakan Publik Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Di Provinsi Jawa Tengah. *BISECER (Business Economic Entrepreneurship)*, 3(2), 17–23.
- Nugroho, R. (2004). *Kebijakan Publik: Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi* (Edisi ke-3). Jakarta: Elex Media Komputindo.

- Sandinirwan, I., Umi Kharomah, R., Zubaedah, A., Sueb, M., Syahraini, M., & Fauzi, A. (2022). Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Keberhasilan Implementasi Sistem Merit Dalam Organisasi Pemerintahan Di Indonesia. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(2), 1165–1177. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i2.1369>
- Saputra, T. D. (2023). Efektifitas Penerapan Sistem Merit dalam Penyelenggaraan Manajemen Aparatur Sipil Negara pada Instansi Pemerintah (Studi Kasus Kementerian Hukum dan Ham Republik Indonesia). *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 8(3), 2063–2074. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v8i3.11505>
- Sawir, M. (2020). *Birokrasi Pelayanan Publik Konsep, Teori, Dan Aplikasi*. Deepublish.
- Sefullah, A., Fahmal, A. M., & Said, M. F. (2020). Implementasi Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara Kementerian Agama Sulawesi Selatan. *Kalabbirang Law Journal*, 2(1). <http://jurnal.ahmar.id/index.php/kalabbirang30>
- Silvia Putri, M., & Harirah, Z. M. (2023). Implementasi Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia. *JPALG*, 7(1), 19–32. <https://doi.org/10.31002/jpalg.v7i1.7434>
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, K. R. (2015). *The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management*. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216-231.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Tangkilisan, H. N. S. (2003). *Implementasi kebijakan publik: Transformasi pemikiran*. Yogyakarta: Y.A.P.
- Thompson, A. A., Jr., & Strickland, A. J., III. (2003). *Strategic management: Concepts and cases*. Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.
- Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (2005). *The policy implementation process: A conceptual framework*. Beverly Hills: Sage Publications, Inc.
- Wahab, A., & Solichin. (2002). *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijakan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Winardi, J. 2003. *Teori organisasi dan pengorganisasian*. Jakarta : Raja Grafindo Persada

Winarno, B. (2002). *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Media Pressindo.

Wiyono, E. H. (2007). *Kamus Umum Bahasa Indonesia Lengkap*. Jakarta: Palanta

Yoon, K., & Kim, C. (2016). Components of expertise of public officials in emergency management in Korea: An exploratory study. *International Review of Public Administration*, 21(1), 37-56.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A